

图解服务的细节
014

图解 セブン-イレブン流 サービス・イノベーションの条件

制造型零售业 7-ELEVEN 的服务升级

看日本人如何将美国人经营破产的便利店打造为全球连锁便利店NO.1
美国哈佛大学及多所著名商科研究生院教学案例，
为中国零售业带来革新的思想！

目
周碁
征文
文诚
译著

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
 东方出版社
The Oriental Press

图解服务的细节
014

图解 セブン-イレブン流 サービス・イノベーションの条件

制造型零售业 7-ELEVEN 的服务升级

巨
周征文
译著

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

制造型零售业: 7-ELEVEN 的服务升级 / (日) 碓井诚 著; 周征文 译. —北京: 东方出版社, 2013. 11

(服务的细节; 14)

ISBN 978-7-5060-6995-3

I. ①制… II. ①碓… ②周… III. ①零售业—商业服务 IV. ①F713. 32

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 265558 号

Zukai Seven-Eleven Ryu Service Innovation no Joken written by Makoto Usui

Copyright © 2009 by Makoto Usui.

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business

Publications, Inc. through CREEK & RIVER Co., Ltd.

本书中文简体字版权由北京创河商务信息咨询有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2012-4244 号

服务的细节 014: 制造型零售业 7-ELEVEN 的服务升级

(FUWU DE XIJIE 014; ZHIZAOXING LINGSHOUYE 7-ELEVEN DE FUWU SHENGJI)

作 者: [日] 碓井诚

译 者: 周征文

责任编辑: 吴 婕 赵晓明

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京印刷集团有限责任公司印刷二厂

版 次: 2014 年 1 月第 1 版

印 次: 2014 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 10.375

字 数: 199 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-6995-3

定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210012

序言

本书是第一本以“服务·革新”为主题的书籍。关于“何为服务·革新”的讨论，目前并不充分，但人们对其重要性的认识正在迅速提高。

本书通过各种事例，对于“何为服务·革新”这个问题，通过其现状分析与大胆假设的方式，从消费居民日常生活出发的视角及新技术应用等研究方面进行整理，提炼出共通的成功要因，以共享为目的进行推进式研究。

近两三年间，服务产业生产能力的提高与服务·革新的重要性开始受到各界关注。

然而其深处，则是“质问何为服务本质”的时代潮流的大转换。之前那种从供给到需求单向流动、消费居民被动接受的经济服务及行政、社会服务，已经与消费居民的需求严

重脱节，现在已经日益成为结构不良、效率低下的系统。

服务产业的规模，分别占据了 GDP（国内生产总值）与就业人数的 7 成，不仅在日本国内，以及在世界各国，我们都需要再次审视“何为服务，何为服务的方向”这个问题，并且需要从现在起重新构建新的产业与社会框架。

在本书中，列举了 7-ELEVEN 服务革新的思维方式及医疗、住宿服务等多方面的先进事例，并同时强调业务流程的革新与从消费居民日常生活出发的共创·共鸣的重要性。并且进一步地，在推进这些要素的 IT（信息技术）应用领域，把推进 IT 经营的新方法归纳为“真 IT 经营”，希望这能为今后的服务探讨起到抛砖引玉的作用。

服务业如今已经扩展至生活的各个方面，在低出生率和老龄化日益严峻的背景下，生活的安心与安全、环境问题及医疗改革、贫富差距问题及生活保障、振兴地方及回收活动等等，消费居民的课题同时也已成为社会的课题。因此，在思考服务时，消费居民自身如何在服务的组建及享受中获得与产业及社会的共创与共鸣；在充实多元化价值的同时，对于环境方面的需求及抑制过剩服务与服务的合理化等方面与自身如何关联，也是重要的课题。

而此课题如今需要研究服务业立足点的调整，也需要转变为以消费居民日常生活为出发点。同时还要把“产业·行政·社会”框架的分类标准由服务提供者重新构建为服务接受者。

002

面对未来社会，我的想法首先是基于现在的时代认识，以3个课题为基本。第1个是价值观的多样化与经济·社会的多极化，全球化进程中的各种差距不断拉大，针对此制定新的规则与框架。第2个是针对环境及资源、能源、食物的全球规模的枯竭，如何设计出可持续发展社会。第3个是为了突破这个课题，如何谋求向以消费居民日常生活为出发点进行转换的课题。

而且，通过研究这些课题，把目标以及对次时代社会的展望放在“价值共创型社会”的位置上，以描绘消费居民与企业·行政·社会共生·共创的社会蓝图。从1991年房地产泡沫破灭前的卖方市场社会向之后直到今天的买方市场社会，通过从消费居民日常生活出发的共生·共创实现能够孕育出新价值的社会，这才可谓是服务·革新的目标。

那么，对于本书的内容，我想做个简单介绍。在第1章，我会对从卖方市场社会到买方市场社会的过程，与之对应的7-ELEVEN的革新进行说明。并且面对即将到来的价值共创型社会，以假设的方式对今后的服务·革新的思维方式进行阐述。

在第2章中，我会对7-ELEVEN事业战略的制定与相应的业务流程设计、IT技术应用系统进行具体说明。其中，我会通过同时并行地阐述业务流程改革与系统革新的方式，着重对服务·革新的首次推进，以及IT经营、技术经营、制造业、服务产业与顾客之间产生的新关系进行介绍。

在第3章，我会对在广泛多样的产业中产生的服务·革新的流程进行介绍，并且确认消费居民与产业及社会的新关系——共创与共鸣。并对支撑优质服务的基础设施完善的重要性，以及与之相伴的员工满意度这一重要要素进行深度理解性的说明。

在第4章，在对各种事例中得出的服务·革新的成功要因与为了实现其而以经营视角的IT应用的重要性与方法进行阐述的同时，以“真IT经营”的概念提出与时代对应的新IT应用的思维方式。并且展望今后的服务领域的扩展与各个角度的服务探讨的顺利推进，对服务构造与工作流程的形象，提出了初步的试验性提案。

并且，全书的各个章节之中穿插大量的图表，力图实现信息共享与深度理解。统计数据与AEON、医疗服务以外的图表都是新制，或者是将之前的原创图表进行增补、修正而来。对于给予大力协助的各企业人士，我书中的阐述可能有许多理解不透彻或者表现不充分之处，关于这点，我以自身的统一视角进行归纳，从而力图让尽可能多的读者能理解，并且作为参考。这点希望各位能予以谅解与理解。

最后，本书能得以出版，是拜各位长年的指导与启发所赐。特别是我在7-ELEVEN（日本）的25年，对我进行指导和培养的各位经营高层，与我一起推进业务改革与系统构建的搭档及合作伙伴企业的各位，以及给予我在各种领域的商业与学习机会的Future Architect的干部及各位顾客，我致以衷

心的感谢。

并且，对于在百忙之中为我的采访与现场说明提供协助、提供珍贵的经验知识及数据的各位服务产业经营者，以及现场人员，我也致以由衷的感谢。

对于与我并肩以这种开放性思维研究服务·革新的研究者及媒体、行政的各位，我也致以谢意，并且在服务科学与技术经营、服务工学研究加速发展的大环境下，我殷切期望服务·革新能有巨大进展。

2009 年 7 月

碓井 诚

序言 001

第 1 章 7-ELEVEn 的突破与服务革新 001

1 综合服务革新所孕育的社会与产业的突破 001

新业态的确立与经营风格的构建 001

2 7-ELEVEn 流派服务革新的 3 大引擎 010

假设—验证、绝对的追求、“真 IT 经营”的联动 010

3 买方市场社会的特征与 7-ELEVEn 的转变应对 019

零售业是需要应对转变的行业 019

7-ELEVEn 采取的 3 大对策 026

第 2 章 7-ELEVEn 所呈现的服务革新与 IT 革新 039

1 事业战略的制定与业务改革·信息系统革新的联动 039

事业战略与经营平台 039

为了实现战略，如何有效利用 IT 技术 053

2 运作的贯彻实施与信息共享的革新 064

单品管理与店铺个体的对应 064

人与系统进行联动的整个企业信息共享系统 079

3 依靠协同商品供应计划向制造型零售业转变 085

支撑商品开发与信息共享的 POS 信息分析系统 085

提高销售的信息流程与总部信息发布系统 100

- 106 4 通过店铺业务的工作流程化,同时实现省力化及信息化
- 106 店铺会计业务的自动化与无票据系统
- 114 工作流程化与自动化所孕育的告警·推荐型系统
- 120 5 依靠供应链的革新构建制造·配送·销售的新模式
- 120 价值链的形成与物流改革
- 131 通过交易综合系统实现商品供应计划和流程的一气呵成
- 146 6 通过应用 IT 技术推出新服务
- 146 服务业务开发之路
- 153 缴费服务的扩大
- 157 通过传统银行三分之一的成本实现的 ATM 事业
- 166 7 IT 技术应用不看投资额看效果额
- 166 系统概要与系统理念
- 170 通过彻底应用 IT 技术,提高成本与时间的竞争力

177 第3章 产业共同创造所孕育的服务和革新的扩展

- 177 1 服务产业的发展与价值共创型社会
- 190 2 从消费居民日常生活出发的服务和革新
- 190 服务·革新的研究课题
- 196 OK Store 与消费居民共同创造之所见
- 205 3 服务和革新要跳出各种条条框框
- 210 AEON 的物流改革及服装业 SPA 的跃进
- 218 4 新 IT 技术的应用与平台的构建
- 218 应用新 IT 技术的要点
- 227 惠寿综合医院的整体保健服务

5 领域广泛的新兴次时代服务	242
新服务：服务之间的合作所孕育的“NAVITIME”	242
餐饮业：通过 IT 应用实现跳跃性成长的“KURA 寿司”	245
零售业界：通过积分卡抓住顾客的“Ogino”	249
观光服务：员工满意孕育的顾客满意“加贺屋”	253
住宿服务：以科学化处理睡眠及服务的“超级宾馆”	256
运输服务：通过服务谋求地域改革的“越前铁路股份有限公司”	259
循环型服务：开拓书籍再利用市场的“Book Off”	262

第 4 章 服务·革新的推进与展望 266

1 服务·革新的成功要因与“真 IT 经营”	266
不把 IT 应用看作技术，而是看作一种经营来理解	266
与服务·革新共通的 4 大成功要因	284
以“真 IT 经营”来实现开放性革新	289
2 服务领域的扩展与构架	294
以领域与对象的方式整理服务	294
服务构造与服务框架	305

第 1 章

7-ELEVEn 的突破与服务革新

1 综合服务革新所孕育的的社会与产业的突破

新业态的确立与经营风格的建立

7-ELEVEn 一直致力于实行各种改革方案，并不断向消费者提供新产品新服务。其店铺运营方式波及至整个行业，使得行业内竞争者纷纷效仿，从而第一次催生并确立了日本便利店行业的模式。便利店行业占据着日本零售业销售总额的 6%，并且在日本的零售业企业 10 强中，从事便利店行业的占了 4 家。这种与消费者日常生活息息相关的小型多网点连锁店铺的出现，也给全世界的新型零售业树立了典范。

而另一种革新则是企业为了推进这种业态的形成而应用

业务流程设计及 IT（信息技术），在新的经营手段中寻求差异化。以特许经营的方式增加加盟店，通过与制造商、供应商建立开放的合作伙伴关系，从而构建 SCM（供应链管理）（Supply Chain Management，以下简称 SCM）体系，以及在店铺与商品开发方面彻底地采取信息应用的方针，从而建立前所未有的经营风格。

本书把以相互合作·统一的方式开拓新时代的企业动向称为“突破”，把这种新挑战与革新视为应对顾客需求及时代变化而产生的孕育新价值、开拓产业与社会新时代的活动。

便利店正式在日本诞生是在 1973 年，这也是 7-ELEVEN 的创业时期。当时卖方市场还在扩大，便利店就已经确立了属于自己业态的特征及理念。

与其他业态相比，其更加贴近消费者的日常生活，并且更加重视站在顾客的角度看问题。这可谓是崭新的便利店业态萌芽的标志。

零售业的业态分类，是以“卖什么”及“怎么卖”为标准的。百货，即是以与顾客面对面的方式销售几十万甚至上百万种商品的零售业态，我们称之为百货店。而销售“衣食住”类商品，商品数量在 20 万~40 万的自助式零售业态，我们则称之为综合超市。便利店的销售商品数在 2000~3000 左右，而待客方式则是介于上述两种之间的半自助方式。也就是说，即便只配置少数的员工，也能通过友好的待客方式向

顾客提供服务，同时通过与顾客交流来进行信息收集及信息共享的工作。

以往的零售业只是一种销售代理型零售方式，即零售业者把制造商生产的商品卖给顾客。而与之相对，各企业的便利店则致力于打造季节与节日氛围、开展消费者喜闻乐见的活动及节目，并致力于建议、开发与此相关的原创商品。即作为站在顾客立场上的购买代理型零售方式。在重视商品提案的基础上，也对服务提案采取重视的态度，并且对销售商品的种类和数量采取灵活可变的处理方式，努力成长为为顾客提供便利的零售业者。

那么，让我们在整理其发展过程的同时，观察一下此业态的形成与之后的发展。在 7-ELEVEn 的业态构建过程中，经历了 2 次突破。其过程如图 1-1 所示，首先是在 1991 年房地产泡沫破灭之前的卖方市场社会中，便利店业态的基本形态已经形成。而第 2 次突破则是 1991 年房地产泡沫破灭之后 7-ELEVEn 所进行的业态革新，从而使自身转变为消费者日常生活帮手型、服务提供型的购买代理型零售企业。

卖方市场社会的特征是，以满意“衣食住”和改善生活品质为重心，经历少品种大量生产、大量消费社会的过程，从而在需求广泛化、经济多样化与服务化中向高度消费社会前进。然而，其末期产生了与实体经济背道而驰的泡沫。在这样的背景下，便利店确立了自身的基本形态，即 24 小时 365 天提供便利服务、顺应顾客的潜在需求开发及销售以速食

	卖方市场社会 (7-ELEVEN开业 1974年~)	买方市场社会 (1991年~)	价值共创型社会 (2008年~)
质量、价值观	- 衣食住的充足、生活改善 - 整齐划一的需求的充足与生活水平的提高 - 众人一样 大量消费社会	- 对经济价值的追求、市场经济 - 经济的服务化与全球化 - 高度消费社会、每人不同 - 需求的多样化与差距扩大	- 安心·安全与经济·环境 - 共生共创型社会、循环型社会 - 多元价值的充足与适应化 - 适量生产、适量消费、顾客需求呈多样化变化
业态确立	便利店基本业态的形成 24小时365天全年无休便利店 - 站在顾客立场开展商业活动 - 确立以销售商品为基础的便利店业态 (提供速食、半成品) - 与生活紧密联系·小型多店铺业态	购买代理型零售业的成长 - 提供便利型便利店业态 - 商品、服务的开发·提案型零售业 - 作为支援消费居民生活服务业的新业态 - 制造·配送·销售的一体化革新与业务合作	以消费居民为出发点的零售业 - 紧贴地域、生活基础设施型服务 - 制造·配送·销售·消费居民的横向联系循环型服务 - 作为社会性服务基础设施产业的业态开发 - 以消费居民为出发点的价值共创
(经营、流程、IT)	价值链经营 - 商品供应计划垂直合作 - 供应链的改革 (订货·物流·业务合作系统) - POS信息系统·信息应用 - 业务流程的确立与系统化 - 零售业的基本系统	平台经营 - 假设一验证型的开放式经营 - 对于商品供应计划流程的统一 (店铺、信息共享、商品开发、生产管理、供应的综合系统) - 协同商品供应计划 - 开放性系统合作、跨行业合作 - 通过应用IT来革新事业基础设施	价值共创型经营 - 产业共创与社会服务之间的渠道合作 - 共生共创型消费居民合作 (地域合作、环境对应、生活支援) - 社会网络、全球网络之间的合作 - 开放性革新与多媒体渠道之间的合作 - 新技术与IT的融合应用
	第1阶段的突破	第2阶段的突破	今后的突破

图 1-1 业务革新与经营风格的确立

为代表的商品。

7-ELEVEn自1974年创立，在其后的三四年间，其重点销售的商品也只是选取超市中销路好的商品，但之后的15年里，速食商品的销售额已提升至总销售额的28%，建立起了重视商品新鲜度与口味的“1日3次”商品共同配送体制。其配送水准已与今日无异。可以说从那时起，7-ELEVEn就已经建立起了便利店经营的基本模型。

而在接下来的买方市场社会，对于耐用消费品及日常的“衣食住”类商品，顾客已经在一定程度上得到满足，为了唤起新的消费欲望，就要求企业的提案能够对应更加多样化与服务化的消费趋势。然而面对这一变化，传统零售业者却没能充分应对，再加上经济低迷，消费的主导权就转移到了掌握信息的、有实力的消费者手中。在那个时代，提议与服务能力成了关键要素，而综合超市等连锁零售企业则由于没能应对变化而导致销售额大幅下挫。据日本零售连锁店协会的数据显示（图1-2），零售连锁店的销售额在1997年度达到16.9兆日元这一最高值，而到了2008年度，则跌至13兆日元。1平方米的年销售额则从1991年度的120万日元的顶点跌至2008年度的57万日元左右，跌了一半还多。百货店也是如此，从1991年房地产泡沫破灭之后，一直持续低迷。到了2009财年2月份，百货店终于把零售业第2位的宝座让给了便利店。反观7-ELEVEn，其销售额在2006年度之前的10年间增加了70%，达到2兆5千亿日元，其1平方米的年

销售额则与顶点时（1993 年）相比，在 2008 年减少了 13%，停留在 190 万日元左右的程度。

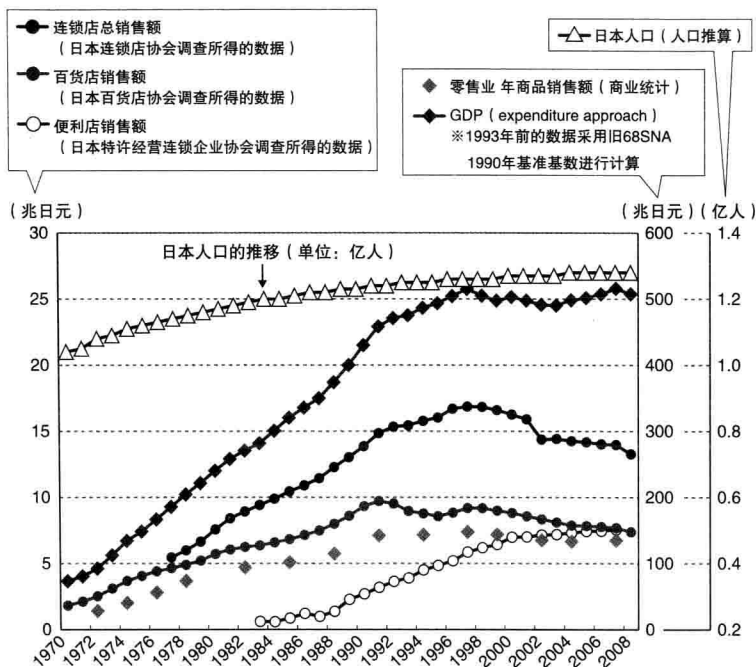


图 1-2 不同业态的零售业销售额的变化

支撑起如此业绩的，是把原创商品比例从 1991 年度的 30% 以上增至 2008 年度接近 60% 的商品提案，以及银行 ATM（自动取款机）及公用设施费代收服务、快递业务、票务等服务所产生的吸引顾客效果。使用相关服务的顾客数量平均每天为 220 ~ 230 人，占每家店铺平均来店顾客数 960 人/店的四分之一不到。并且不少顾客顺便购买了其他商品，这也给

006